

Curso de Especialização em Gestão da Qualidade

Extensão do SGQ da CVTelecom à CVMultimédia (CVMM)



Discente: Nilda Maria Nunes Gonçalves

Orientadora: Sandra Mendonça

Praia Novembro de 2014

Apresentação de trabalho final do curso apresentado a UNICV&ISQ como condição prévia para conclusão do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade, sob a orientação da formadora: Sandra Mendonça

“Qualidade é um estado no qual existe criação de valor para o cliente e para o fornecedor, em todos os aspetos da relação de negócios”

Mikel J. Harry

Six Sigma Academy

Praia Novembro de 2014

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por tudo que me tem proporcionado e pelo Dom da vida! Em segundo lugar a minha família querida em especial ao meu esposo, Marcolino Dias, meus filhos, Leovanni Baessa e Marco Dias, pais e irmãos pelo amor, compreensão, aconselhamento, paciência e apoio incondicional durante o período que decorreu a formação e em todos os momentos das nossas vidas.

Estendo os meus agradecimentos, a CVMultimédia, empresa onde trabalho, por me ter dado esta oportunidade de pôr em prática o aprendizado do curso de pós graduação em Gestão de Qualidade.

A minha orientadora, pelo apoio, orientação, conselhos e disponibilidade.

A colega de trabalho e curso, Carlota Santos pelo apoio, acompanhamento do trabalho prático e disponibilidade tendo em conta a sua vasta experiência.

Aos colegas do curso, em particular Aicha Ramos e Fidel Tavares, pelos bons momentos e partilha durante a árdua jornada pós laboral.

Em fim a todos quanto contribuíram de uma forma ou de outra para a realização deste trabalho.

Resumo

A globalização do mercado, o aparecimento do e-commerce e o aumento da concorrência, levou as empresas a encontrar novas formas de ganhar competitividade. Os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes a todos os níveis, impondo às empresas uma exigência de elevada qualidade dos produtos e serviços. Assim, uma das formas encontradas pelas empresas foi a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela ISO 9000, permitindo diminuir as não conformidades e corresponder aos requisitos dos clientes. O aumento anual de certificados ISO 9000 em diversos países no mundo incluindo Cabo Verde que neste momento dispõe de um instituto de qualidade, comprova a importância da certificação na sobrevivência de diversas empresas no mercado.

Este estudo, de Extensão do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da CVTelecom à CVMultimédia, de acordo com a norma de referência ISO 9001:2008, pretendeu-se atingir, de entre outros, os seguintes objetivos:

Otimização dos processos;

- Melhoria de eficiência e eficácia;
- Aumento da confiança na prestação de serviços da CVMM;
- Aumento da satisfação dos stakeholders.

É aqui apresentado o caso prático do processo de extensão da certificação da CVMultimédia, desde o arranque, com realização de oficinas de trabalho para identificação e desenho dos processos e procedimentos. É igualmente apresentado como está organizado o sistema e as mudanças ocorridas no âmbito de implementação do mesmo, como retrata o plano de ação que consta em anexo.

Do trabalho realizado, podemos tecer as seguintes conclusões, que as fases de implementação do sistema foram desenvolvidas de acordo com o ciclo PDCA (Planear, Executar, verificar e atuar), uma das ferramentas de gestão da qualidade com enfoque na melhoria contínua, contando com o envolvimento e comprometimento da Gestão de Topo e de todos os colaboradores, no desenvolvimento e implementação do sistema que foi determinante para que o projeto pudesse cumprir as etapas do plano de atividades;

Como em todos os processos de mudança, inicialmente registou-se alguma resistência na fase de implementação, o que irá exigir um acompanhamento permanente na fase de consolidação.

Palavras-chave: Qualidade, processos, Sistemas de Gestão e Qualidade, Normas ISO, Auditorias da Qualidade e Melhoria Contínua.

Índice

1	Introdução.....	9
1.1	Definição do Tema de Estudo.....	10
1.2	Objetivos	10
1.4	Justificativo do Tema	11
1.5	Estrutura do Projeto	11
2	Enquadramento teórico	12
2.1	Gestão da Qualidade	13
2.2	Conceito da qualidade	13
2.3	Princípios da qualidade	14
2.4	Melhoria contínua e o Ciclo PDCA	16
2.5	Norma ISO 9000	18
2.6	Auditorias Qualidade.....	20
2.7	Processo de Certificação	22
3	METODOLOGIA	23
3.1	Tratamento informação.....	24
4	CASO PRÁTICO.....	24
4.1	Caraterização da CVMultimédia SA	25
4.2	O Estudo do caso	33
4.2.1	Fases do projeto	34
5	Conclusões.....	49
6	Recomendações.....	50

Referências Bibliográficas.....	52
Anexos.....	36

Índice de Figuras

Figura 7 (APCER, Guia Interpretativo ISO 9001:2000, Dezembro de 2003)	17
Figura 8 - (Guia Interpretativo SGQ CVTelecom/CVMultimédia junho 2014)	20
Figura 9 - Plano de ação CVMultimédia Junho 2014	23
Figura 1 – Marca institucional umbrella da CVMultimédia. (Fonte: http://www.cvmultimedia.cv)	25
Figura 2 - Sede da CVTelecom (fonte: http://www.cvtelecom.cv)	26
Figura 3 - Estrutura Organizativa da CVTelecom (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)	30
Figura 4 - Estrutura Organizativa da CVMultimédia (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)	31
Figura 5 - Mapa de Interligação dos Processos da CVTelecom (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)	32
Figura 6 - Mapa de Interligação dos Processos da CVMultimédia (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)	33
Figura 10 -- Oficina de qualidade na CVMultimédia do processo retoma equipamentos..	36
Figura 11 - Cronograma do projeto de certificação da CVMultimédia, plano aprovação CVMultimédia junho 2014	38
Figura 12 - Mapa de Interligação dos Processos da CVMultimédia (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)	39
Figura 13 - Fluxograma Processo de gestão de produtos e clientes (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)	40
Figura 14 - Fluxograma Gestão de avarias - clientes e clientes ((Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)	41
Figura 15 - Fluxograma Gestão de avaria (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)	43
Figura 16 – Fluxograma Processo de Faturação (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)	43

Figura 17 - Fluxograma do processo retoma equipamentos (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)44

1 Introdução

Hoje em dia, vivemos num mundo em rápida e constante mudança, em que a competitividade entre empresas cresce a cada instante, e onde os consumidores são cada vez mais críticos em relação aos produtos que compram e consomem. Deste modo, as empresas têm de procurar modos de se tornarem mais competitivas, e de conseguirem alcançar uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Uma das formas de alcançarem isso é através da implementação de iniciativas, ferramentas e normas capazes de alavancar a qualidade dos seus produtos ao menor custo possível.

Uma vez que, a qualidade tornou-se um imperativo para as empresas que querem sobreviver no mundo empresarial, é essencial que as mesmas tenham um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Este sistema permite manter e/ou melhorar a relação da empresa com fornecedores, clientes, distribuidores e até mesmo com os trabalhadores e stakeholders.

O comprometimento da organização em relação à satisfação dos requisitos do cliente, e em relação à qualidade dos produtos, é vital para a sua estratégia competitiva.

A implementação de um SGQ certificado pela ISO 9000 traz benefícios a diversos níveis para a organização, como o aumento da credibilidade junto dos clientes, aumento/manutenção da quota de mercado, melhoria na gestão interna das operações, melhoria da produtividade, redução de não conformidades, melhoria contínua (Casadesús, Heras, & Ochoa, 2000), e ainda aumento da eficiência, melhoria na gestão e controlo interno da empresa, e aumento da motivação dos trabalhadores (Buttle, 1997).

Este trabalho enquadra-se no âmbito do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade - Pós Graduação realizada, pela UNICV em parceria com o ISQ, que

decorreu nas instalações da universidade de Cabo Verde, no Campus do Palmarejo Praia.

Com este curso a UNICV pretende promover a qualificação de quadros de empresas e serviços públicos no domínio da Gestão da Qualidade, com apoio de instituições parceiras com experiência nessa área, visando o aprimoramento do Sistema de Gestão de Qualidade em Cabo Verde, fornecendo aos formandos conhecimentos científicos e aptidões para a gestão da qualidade nas empresas e serviços públicos, investigação e definição de estratégias no domínio da Qualidade.

1.1 Definição do Tema de Estudo

O presente Trabalho é o acompanhamento do projeto de implementação da extensão do SGQ à CVMM, desde a sua etapa inicial com o objetivo de:

1.2 Objetivos

Objetivo geral

Melhorar a prestação de serviços, visando a satisfação dos clientes da CVMultimédia, numa ótica de melhoria continua de acordo com as Normas de referência:

NP EN ISO 9001: 2008, Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos;

NP EN ISO 9000: 2005, Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário;

NP EN ISO 19011: 2012, Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental.

Objetivos específicos

- Identificar e caracterizar os processos chaves da CVMM
- Identificar e melhorar os processos e procedimentos de gestão
- Efetuar a Revisão do Manual da Qualidade, integrando dados da CVMM
- Efetuar a Socialização dos suportes documentais do sistema com os colaboradores
- Implementar o sistema

1.4 Justificativo do Tema

Uma das motivações para a escolha deste tema debruça-se no facto de ser um tema bastante atual e de interesse e preocupação para muitas empresas. O Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela norma ISO 9000 traz benefícios às empresas, tornando-se fundamental estudar quais são as motivações das empresas para a implementação de tal sistema, bem como quais as dificuldades que enfrentam aquando da certificação pela ISO 9000 do Sistema de Gestão da Qualidade.

Como quadro superior da CVMultimédia há vários anos, e sabendo que a empresa ainda não estava integrada no sistema de gestão de qualidade, já certificado da CVT, a escolha do tema “ **Extensão do SGQ da CVTelecom à CVMultimédia (CVMM)** “, surge como oportunidade de “ouro”, que já tinha sido identificado e orçamentado pela empresa, no plano de atividades 2014, como um objetivo estratégico de gestão.

Sendo o curso de pós graduação, especialização em gestão da qualidade, nada mais pertinente do que partilhar esta experiencia no trabalho de fim de curso.

1.5 Estrutura do Projeto

O presente projeto encontra-se estruturada e organizada em 6 capítulos.

No presente capítulo, Introdução, é feito um enquadramento sumário sobre o tema apresentado. Também apresenta os objetivos, bem como a justificação que levaram à escolha deste tema.

O capítulo seguinte, Enquadramento Teórico, faz uma contextualização teórica baseada nos conceitos da Qualidade, dos processos, do Sistema de Gestão da Qualidade, das Normas ISO 9000, Auditoria e Certificação. O terceiro capítulo, Metodologia, identifica e descreve a metodologia adotada no desenvolvimento do presente trabalho.

No capítulo quatro, Estudo do Caso onde inclui caracterização da CVMultimédia.

O penúltimo e último capítulo, Conclusões e Recomendações respetivamente, identificando os objetivos que o presente estudo conseguiu alcançar, e ainda as suas limitações e recomendações.

2 Enquadramento teórico

O objetivo deste capítulo é chamar atenção para alguns conceitos relacionados com a qualidade numa forma em geral, nomeadamente, qualidade, sistema de gestão da qualidade, princípios da qualidade, melhoria contínua, PDCA ou ciclo de Deming, normas ISO, auditorias da qualidade e o processo de certificação.

O mercado Atual, num mundo globalizado, apresenta-se muito dinâmico e as mudanças acontecem permanentemente e para serem conduzidas e administradas junto aos chamados “stakeholders” (acionistas, empregados, fornecedores, governo), enfim todos aqueles que têm relacionamento direto e/ou indireto com a organização, é preciso uma gestão dinâmica e inovadora.

De entre todos os “stakeholders”, os colaboradores têm um papel fundamental na produtividade e competitividade das organizações. Os colaboradores são o time que leva a organização a atingir seus objetivos, pelo que é preciso valorizar os recursos humanos, promovendo formações para dar competências e conhecimentos necessários para, proporcionar resultados positivos e inovação em toda a organização.

2.1 Gestão da Qualidade

É um conjunto de elementos interligados, integrados na organização, que trabalham coordenados para estabelecer e alcançar o cumprimento da política e dos objetivos da qualidade, dando consistência aos produtos e serviços para que satisfaçam as necessidades e expectativas dos seus clientes (NP EN ISO 9000).

2.2 Conceito da qualidade

A qualidade é uma preocupação, que vem acompanhando o homem desde da sua história mais remota. Contudo o conceito de qualidade tem vindo a evoluir ao longo dos tempos, em consequência existem inúmeras definições de qualidade, no entanto salientamos apenas algumas definições.

Segundo Deming (1990, citado por Marcineiro, 2001:30), um produto para ter qualidade deve satisfazer as necessidades de quem o avalia. Juran (1992, citado por Moreira, 2000:56), por sua vez, defende que um produto e/ou serviço para ter qualidade deve ir de encontro com a sua utilidade.

Crosby (1979, citado por Neves, 2007:38), outro precursor da qualidade, afirma que um produto para ter qualidade deve ser realizado em conformidade com os requisitos. Para Ishikawa (citado por Moreira, 2000), um produto para ter qualidade deve ser disponibilizado no lugar certo e na hora certa, de acordo com as expectativas do cliente.

Charles A. Mills (1994:4), por sua vez define a qualidade como “a totalidade das características de um produto ou serviço que determina sua capacidade de satisfazer determinadas necessidades”. Mills ainda defende que, a perda da qualidade normalmente é resultado de falta de cuidado, descanso, falta de atendimento, falta de conhecimento, habilidades ou recursos adequados, falta de diretrizes, entre outros, na realização de uma tarefa específica.

Enquanto, Pires (2004:24) salienta que “não é fácil definir a qualidade, visto que a sua definição terá de partir de alguns conceitos básicos e depois ser adotado a cada caso”.

Enquanto os autores acima enfatizam o próprio conceito de qualidade, as normas ISO 9000 apontam para uma abordagem mais tecnicista. Realçando que a qualidade é “o grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas”.

Segundo (Deming,1984) Qualidade é “ ir de encontro às necessidades dos clientes a um preço que eles estariam dispostos a pagar.

2.3 Princípios da qualidade

O sucesso de uma organização pode passar pela implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade, concebido para melhorar continuamente o desempenho, tendo sempre em conta as necessidades de todas as partes interessadas.

Ainda que se verifiquem algumas distinções entre as filosofias daqueles que inspiraram o movimento da Qualidade, todos eles convergem em torno de alguns princípios base da Gestão da Qualidade, que passamos a citar:

- Ênfase no cliente
- Visão de longo prazo
- Melhoria contínua
- Envolvimento da liderança
- Trabalho em equipa
- Eliminação das variações desnecessárias do processo
- Formação
- Liberdade na procura de novas soluções

- Autonomia e autocontrolo
- Consenso em torno dos grandes objetivos
- Envolvimento dos colaboradores

A ISO (Internacional Organisation for Standardisation), apresenta uma reorganização e alargamento dos princípios apresentados pelos gurus da qualidade acima referidos. Neste sentido a ISO identificou oito princípios da gestão da qualidade, nomeadamente,

1. Focalização nos clientes: os clientes são a razão da existência da organização, a que compreender e satisfazer as suas necessidades;
2. Liderança: o sucesso de qualquer organização depende fortemente da sua liderança;
3. Envolvimento das pessoas: “As pessoas em todos os níveis, são a essência de uma organização. Convém criar e manter um ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização”;
4. Abordagem por processos: os objetivos de uma organização são atingidos de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo;
5. Abordagem da gestão como um sistema: os processos de uma organização devem ser identificados, compreendidos e geridos como um sistema;
6. Melhoria continua: “convém que a melhoria contínua do desempenho global de uma organização seja um objetivo permanente”;
7. Abordagem à tomada de decisões baseada em factos: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações;
8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores: fomentar uma relação de interdependência e benéfica entre a organização e os seus fornecedores.

2.4 Melhoria contínua e o Ciclo PDCA

A melhoria contínua deve estar sempre presente nas organizações que ambicionam o patamar do sucesso e conquistar mercados cada vez mais abrangente.

Segundo (Caffyn e Bessant, 1996) a melhoria contínua é um processo transversal a toda a organização, focado na inovação e no desenvolvimento contínuo.

De acordo com as (norma ISO 9001:2008) as ações de melhoria incluem:

- a. Análise e avaliação da situação existente com a finalidade de identificar áreas de melhoria;
- b. Estabelecimento de objetivos de melhoria;
- c. Procura de soluções possíveis para atingir objetivos;
- d. Avaliação dessas soluções e seleção da mais adequada;
- e. Implementação da solução selecionada;
- f. Medição, verificação, análise e avaliação dos resultados da implementação para determinar que os objetivos foram atingidos;
- g. Formalização das mudanças.

A melhoria contínua também é visualizada através do **ciclo PDCA ou o ciclo de Deming** (fig..). É uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil na obtenção de soluções para os problemas.

A perspectiva das Normas ISO 9000

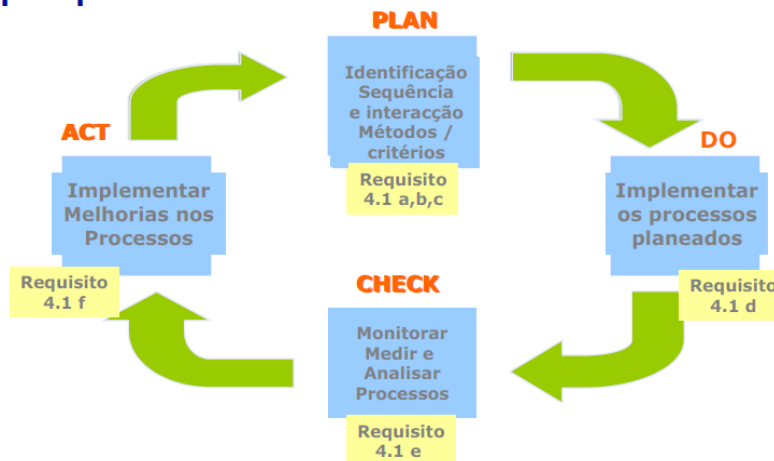


Figura 1 (APCER, Guia Interpretativo ISO 9001:2000, Dezembro de 2003)

O Ciclo PDCA foi originalmente desenvolvido na década de 1930, nos Laboratórios da Bell Laboratórios nos EUA, pelo estatístico Walter A. Shewhart, definido como um ciclo estatístico de controlo dos processos que pode ser aplicado para qualquer tipo de processo ou problema. Este método foi popularizado na década de 1950, pelo também estatístico, Ewards Deming, que o aplicou de forma sistemática dentro de conceitos da Qualidade Total em seus trabalhos desenvolvidos no Japão. O PDCA é uma importante ferramenta para o processo de solução de problemas crónicos que prejudicam o desempenho de um projeto, processo ou serviço (SCARTEZINI, 2009).

O PDCA é dividido em quatro etapas, cada uma pode ser subdivididas em atividades sequenciais:

P (Plan = Planear) - Nesta etapa localiza-se os problemas e estabelece as metas e desenvolve-se o plano de ação;

D (DO = Executar) – Conduzir o plano de ação;

C (Chek = Verificar) - Certificar se foi atingida a meta;

A (Act = Atuar) - Tomar Ação Corretiva no insucesso, padronizar e formar no sucesso.

2.5 Norma ISO 9000

ISO

International Organisation for Standardisation (Organização Internacional de Normalização) é uma organização não-governamental, constituída pelas entidades de Normalização nacionais dos 130 países que a constituem. Estabelecida em 1947, a ISO é o principal organismo responsável pela produção de normas técnicas internacionais que permitem contribuir para produzir e fornecer produtos e/ou serviços mais eficientemente e mais seguros, facilitando e incrementando o comércio entre os diferentes países mundiais.

Objetivo

Estabelecer normas que representem e traduzam o consenso dos diferentes países do Mundo.

Normas ISO 9000

- Consistem num conjunto de regras internacionais diretamente relacionados com a definição e implementação de sistemas de gestão da qualidade;
- Fornecem orientações para uma empresa implementar seu sistema qualidade, de acordo com as suas atividades;
- A decisão sobre que normas utilizar depende das atividades e dos objetivos da organização;
- O cumprimento de todos os seus requisitos não é obrigatório.

Normas de referência para o SGQ

- ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário.
- ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos.
- NP EN ISO 19011: 2003 - Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental.

Normas ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 – Requisitos

✓ *Esta Norma especifica os requisitos de um Sistema de Gestão da Qualidade, fornecendo orientações para uma empresa implementar seu sistema, de acordo com as suas atividades;*

✓ *Esta Norma fomenta a adoção de uma abordagem por processos quando se desenvolve, implementa e melhora a eficácia de um SGQ, para aumentar a satisfação do cliente indo ao encontro dos seus requisitos.*

Todos os requisitos desta norma são genéricos e aplicáveis a todas as organizações, independentemente do tipo, dimensão e produto que proporcionam.

Requisitos Gerais da Norma

➤ A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um Sistema de Gestão da Qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.”

Cláusulas Normativas (NP ISO 9001:2008)
4.1 Requisitos gerais (sistema de gestão da qualidade)
4.2 Requisitos da documentação
5.1 Comprometimento da gestão
5.2 Focalização no cliente
5.3 Política da qualidade
5.4 Planeamento
5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação
5.6 Revisão pela gestão
6.1 Provisão de Recursos
6.2 Recursos Humanos
6.3 Infra-estrutura
6.4 Ambiente de trabalho
7.1 Planeamento da realização do produto
7.2 Processos relacionados com o cliente
7.3 Concepção e desenvolvimento
7.4 Compras
7.5 Produção e fornecimento do serviço
7.6 Controlo do equipamento de monitorização e medição
8.1 Generalidades (medição, análise e melhoria)
8.2 Monitorização e medição
8.3 Controlo do produto não conforme
8.4 Análise de dados
8.5 Melhoria
Utilização da marca de certificação

NA - Não Aplicável; NC - Não Conformidade; OM - Oportunidade de Melhoria

Figura 2 - (Guia Interpretativo SGQ CVTelecom/CVMultimédia junho 2014)

2.6 Auditorias Qualidade

Processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos.

De acordo com Miranda (2002:36), uma auditoria é um exame sistemático e independente com vista a determinar se as atividades e resultados relativos à

Qualidade satisfazem as disposições preestabelecidas e se estas estão efetivamente implementadas e são adequadas para alcançar os objetivos.

Das varias teorias estudadas, concluímos que as auditorias podem ser classificadas quanto:

- À empresa aditada – em auditorias internas (realizadas pela própria empresa, mas com um auditor independente) e auditorias externas (realizadas por uma entidade externa à empresa);
- Ao âmbito – ao Sistema (essas são abrangentes e genéricas que visam avaliar todos os requisitos preestabelecidos pelo sistema da Qualidade), ao processo (colocam a ênfase na verificação dos procedimentos de execução e no controlo da Qualidade) e ao produto (visam sobretudo a adequação às especificações e ao uso do produto acabado);
- Ao tipo – de concessão (realizadas com o intuito de concessão da certificação na
- Sequência da análise do processo de candidatura), de acompanhamento (realizadas para o efeito de manutenção da certificação), de renovação (realizadas com o objetivo de renovar a certificação), de extensão (visam estender a certificação anteriormente obtida a novos domínios), e de seguimento (destinam-se a avaliar a adequabilidade e os resultados das medidas corretivas decorrentes das não conformidades verificadas em auditorias anteriores).

Para Batalas (2001, citado por Francisco, 2003), existem, basicamente, dois tipos de auditoria para a verificação da eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade, com vista à concessão da certificação do sistema por algum organismo certificador, que são as seguintes:

- Auditoria de adequação ou de análise crítica dos documentos do SGQ. O procedimento verifica se “o que se diz que é feito está em conformidade com o que deveria ser feito”, quando em relação à adequação à norma.
- Auditoria de certificação. O procedimento se debruça sobre se “o que de fato é feito está em conformidade com o que se diz que é feito”, quando em relação ao funcionamento do SGQ.

2.7 Processo de Certificação

Miranda (2002:15) acredita que “a certificação é o processo de avaliar com credibilidade a conformidade de produtos, empresas ou pessoas face a documentos de referência”.

De acordo com as normas da série ISO 9000 a certificação de uma empresa consiste no reconhecimento por um organismo idóneo e independente de que a empresa dispõe de um Sistema da Qualidade implementado.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada, descrevendo todas as etapas do processo de elaboração do referido projeto.

Uma vez que é através dos instrumentos de recolha de dados que a investigação encontra a ligação entre a teoria e os factos, este capítulo é indispensável para a compreensão da importância da escolha da metodologia.

Este trabalho baseou-se no caso prático da implementação do SGQ na Empresa CVMultimédia (CVMM) através da extensão da CVTelecom, primeira empresa do grupo CVT a ser certificada em 2007.

O referido trabalho teve como foco desenvolver um estudo prático, visando acompanhamento de todas as etapas do projeto aprovado, tendo em conta a caracterização definida no cronograma abaixo, saída do plano de atividades para a qualidade na CVMultimédia (CVMM).

FASES
Levantamento de atividades
Definição e caracterização de processos
Oficinas de qualidade por processos
Desenho de processos
Formação e sensibilização SGQ à CVMM
Formação e sensibilização SGQ da CVMM à CVT Praia
Auditoria Interna-I
Formação e sensibilização SGQ da CVMM nas outras ilhas
Auditoria Interna-II
Auditoria de Concessão

Figura 3 - Plano de ação CVMultimédia Junho 2014

Foram criadas 6 oficinas da qualidade, ou seja grupos de trabalho constituídos por 5 elementos cada, com um coordenador.

O objetivo das oficinas era:

- Levantamento atividades
- Descrição Fluxos
- Identificação de Indicadores

3.1 Tratamento informação

Através do acompanhamento e observação de todas as fases do projeto, bem como a participação direta nas oficinas de trabalho, seguida da sistematização de toda a informação recolhida, para posterior análise e conclusões.

4 CASO PRÁTICO

O caso prático teve lugar na empresa CVMultimédia (CVMM), empresa do grupo CVTelecom.

4.1 Caraterização da CVMultimédia SA



Figura 4 – Marca institucional umbrella da CVMultimédia. (Fonte: <http://www.cvmultimedia.cv>)

A CVMultimédia, foco deste estudo, faz parte de uma organização composta por três empresas- O Grupo CVT, com áreas de negócio distintas e com história de sucesso dentro do ramo de telecomunicações.

O grupo é composto pelas Empresas CVTelecom, CVMóvel e da CVMultimédia e está no mercado cabo-verdiano há 15, 12 e 9 anos, respetivamente.

Projetos/Certificação do Grupo CVT – Histórico

Em 2003 arranca o projeto da Qualidade na CVTelecom.

De 2004 a 2006 Implementação do Sistema de gestão da Qualidade (SGQ)

Em Agosto de 2007 a APCER (Associação Portuguesa de Certificação) atribuiu o Certificado da Qualidade ao SGQ no âmbito do processo "Apoio ao Cliente", de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000.

Em Agosto de 2008 – Extensão da Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade ao “Serviço ao Cliente” para o âmbito de “Comercialização e Prestação de Serviços Fixos de Telecomunicações”, de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000.

Em Agosto de 2009 o Certificado da Qualidade do SGQ transita para a norma NP EN ISO 9001:2008.

Em Agosto de 2010 concluímos o primeiro ciclo de certificação e foi renovado o Certificado da Qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008.

Em Julho de 2011 foi realizada a primeira auditoria de acompanhamento, após a renovação do primeiro ciclo de Certificação.

Em Julho de 2012 foi realizada a segunda auditoria de acompanhamento.

Em Julho de 2013- Renovação do certificado do SGQ (2º Ciclo)

Em 2013- Extensão do Certificado do SGQ à CVMóvel



Figura 5 - Sede da CVTelecom (fonte: <http://www.cvtelecom.cv>)

Para melhor entender a sua dinâmica organizacional, torna-se necessário conhecer um pouco da sua história, missão, visão e valores, desde a sua criação até presente momento

A CVMultimédia, SA é uma empresa de telecomunicações, de Direito Cabo-verdiano que presta serviço público de Televisão por Assinatura, Acesso à Internet e Voz.

Foi fundada a 14 de Dezembro de 2005, conforme determina o nº 2 do art. 18, do Decreto-lei nº 72/95, de 20 de Setembro de 2005.

É detida a 100% pelo Grupo CVTelecom, entidade que obteve uma licença de exploração dos serviços públicos de Televisão por Assinatura e de Acesso à Internet com a missão de assegurar a prestação deste serviço até a data.

Em 2014 a CVMultimédia iniciou a prestação de serviços Nplay passando a comercializar ADSL, IPTV e Voip num único pacote. Esta nova oferta permitiu conferir ao cliente maior comodidade passando a ter uma única fatura.

Está presente em todas as ilhas de Cabo Verde, atingindo mais de 17 mil acessos no serviço de ADSL e mais de 6 mil cabo-verdianos no serviço ZAP TV.

As soluções da CVMultimédia, apoiadas em infraestruturas de última geração, garantem a máxima integração, robustez e fiabilidade dos serviços, adaptando-se às especificidades de cada cliente.

A referida empresa fica localizada no Palmarejo – Praia e é constituída por 32 colaboradores internos e mais 4 externos da Directel.

Para melhor entender a sua dinâmica organizacional, torna-se necessário conhecer um pouco da sua história, missão, visão e valores, desde a sua criação até presente momento.

Missão

A Missão CVMultimédia é de prestar, com qualidade, serviços de telecomunicações (Zap TV, ADSL e Voip), no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes, proporcionar mais-valias aos acionistas e contribuir para o desenvolvimento global e sustentado da sociedade Cabo-verdiana.

Visão

A CVMultimédia pretende ser uma verdadeira operadora convergente, líder de mercado, que faz parte do dia-a-dia dos seus clientes, procurando proporcionar-lhes momentos de felicidade em toda a parte, mantendo uma relação para toda a vida.

Valores

Ética

O colaborador é honesto, leal e responsável. Identifica-se com a Empresa, respeitando os seus princípios e normas. É aberto e tolerante com os outros e prestigia continuamente a CVTelecom e a CVMóvel através do seu comportamento profissional e pessoal.

Espírito de Equipa

O colaborador da CVMultimédia é profissionalmente solidário com colegas, chefias e subordinados. Trabalha em conjunto de forma colaborante, aberta e construtiva e transmite entusiasmo e energia no seu trabalho, sobrepondo os interesses comuns aos interesses individuais.

Política da Qualidade (Integração das 3 empresas)

A CVTelecom, CVMóvel e CVMultimédia pretendem assegurar a satisfação dos seus clientes, parceiros, acionistas e colaboradores, através da melhoria contínua dos seus produtos e serviços, do envolvimento e formação permanente dos seus colaboradores e do desenvolvimento de uma cultura orientada para obtenção de resultados.

Para isso é necessário,

Auscultar continuamente os clientes e manter a sua satisfação, indo ao encontro das suas necessidades;

Assegurar o comprometimento da gestão de topo e do conjunto dos colaboradores e a comunicação interna dos resultados;

Medir e melhorar o desempenho dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ);

Melhorar e garantir a eficiência das empresas na prestação de serviço interno.

Melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade e cumprir os seus requisitos em conformidade com as cláusulas da norma ISO 9001:2008.

Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade contém as diretrizes e a referência aos meios adotados para assegurar a qualidade dos seus serviços ao cliente e a operacionalidade e eficácia dos processos do seu SGQ.

A Comissão Executiva (CE) nomeia como "Representante da Gestão" um Administrador Executivo, com a responsabilidade de a ela reportar o desempenho do SGQ e as suas necessidades de melhoria e assegurar a focalização no cliente por parte de toda a organização, delegando no Gestor da Qualidade (GQ) a autoridade para implementar e fazer cumprir o disposto neste Manual a todos os níveis da organização.

O Administrador Executivo nomeado é também o representante da organização em todos os assuntos relacionados com o SGQ.

Organigrama

O SGQ do GRUPO CVT abrange toda a estrutura da CVTelecom, CVMóvel e da CVMultimédia.

As estruturas “MQ” representam os Monitores da Qualidade.



Figura 6 - Estrutura Organizativa da CVTelecom (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)

A estrutura organizativa da CVMultimédia

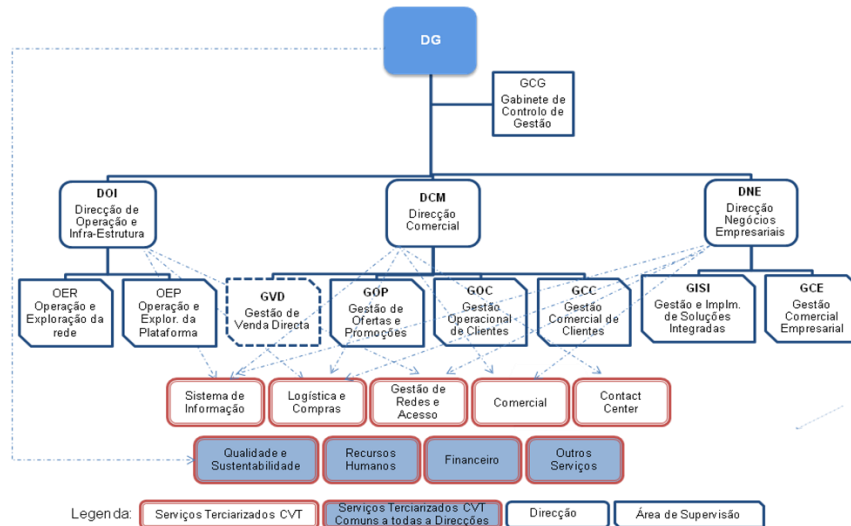


Figura 7 - Estrutura Organizativa da CVMultimédia (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)

Estrutura processos CVTelecom

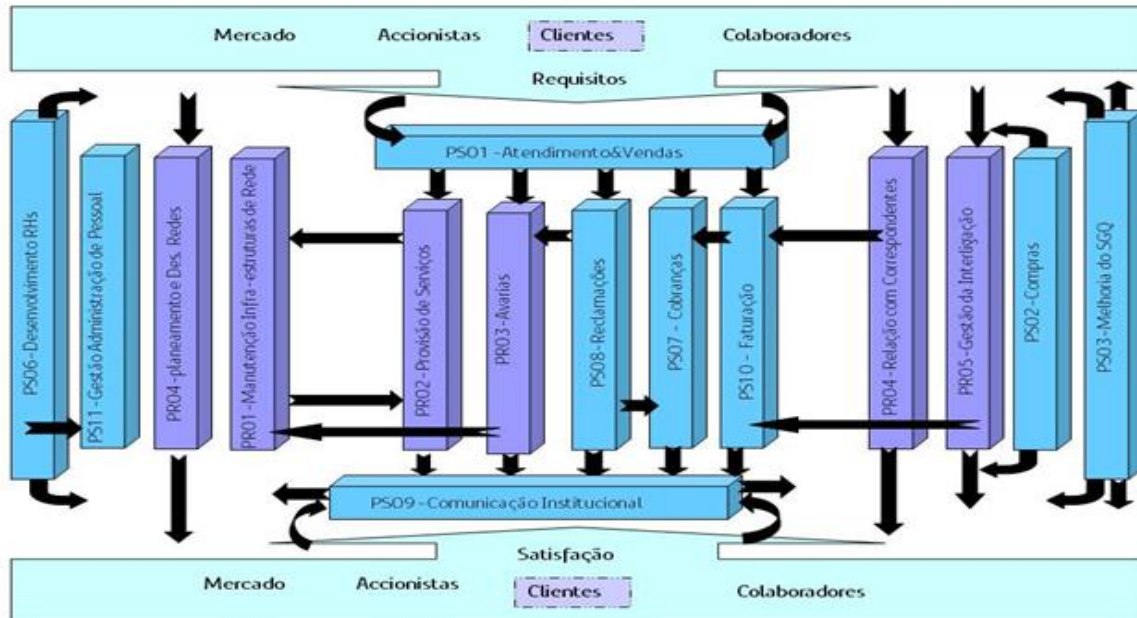


Figura 8 - Mapa de Interligação dos Processos da CVTelecom (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)

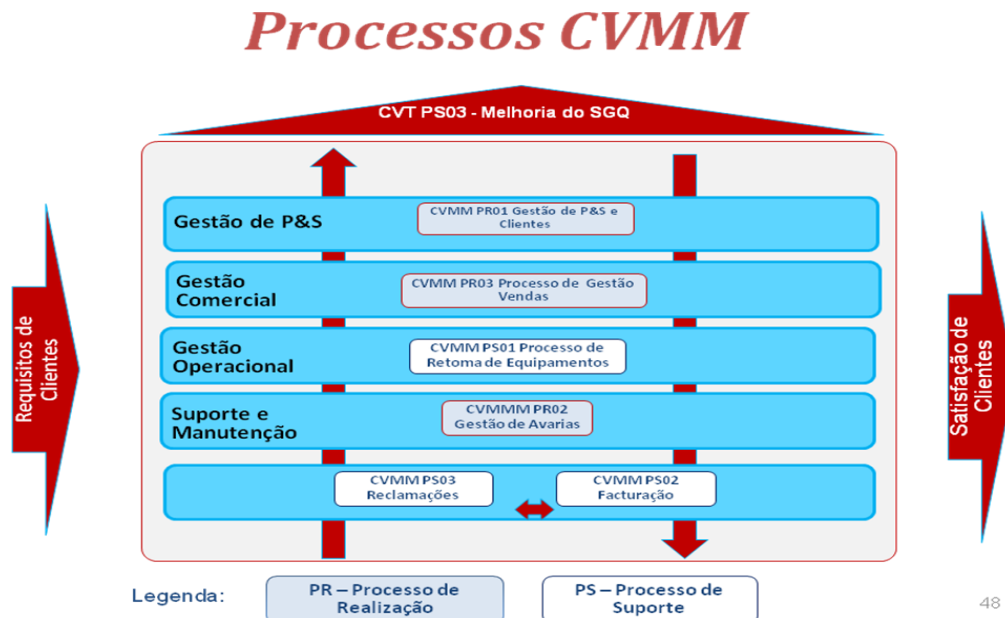


Figura 9 - Mapa de Interligação dos Processos da CVMultimédia (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)

4.2 O Estudo do caso

Extensão do SGQ da CVTelecom à CVMultimédia(CVMM)

Como referido anteriormente a CVMultimédia, SA pertence ao Grupo CVTelecom em que as duas empresas, CVTelecom e CVMóvel, já se encontram certificados, pelo que os procedimentos e manuais são comuns, sendo a única diferença nos processos, que são os específicos de cada empresa.

Certificação? Porquê?

Os objetivos que se pretendem atingir com a implementação de um Sistema da Qualidade, de acordo com a ISO 9001, são, entre outros:

- Otimização dos processos de concepção, planeamento, implementação do produto e prestação de serviços da CVMM.
- Maior eficiência e eficácia no controlo dos custos e sua diminuição,
- Aumento da confiança, interna e externa, nos métodos de trabalho e prestação de serviços da CVMM,
- Proporcionar maior reconhecimento e melhoria da imagem da CVMM perante o mercado nacional e internacional,
- Aumento da satisfação dos clientes.

4.2.1 Fases do projeto

O projeto de extensão do SGQ da CVTelecom à CVMultimédia (CVMM) foi conduzido por uma equipa constituída por colaboradores da CVMultimedia (CVMM) e da CVTelecom.

O SGQ implementado, aplica-se a todas as atividades da CVMultimédia, no âmbito da Comercialização e Prestação de Serviços de Internet, Televisão e VOIP.

Foi elaborado um **Guião para Implementação SGQ** de acordo com os pontos abaixo:

- Levantar as atividades do processo e preencher a ficha de identificação de atividades, ver anexo 2, com o maior detalhe de modo a que as entradas e as saídas das várias atividades estejam bem identificadas;
- Desenho do fluxograma não muito detalhado para garantir uma leitura fácil do todo o processo;

- Com a simplificação do fluxograma, fomos verificar se havia necessidade de elaborar procedimentos para descrever as atividades¹;
- Descrever sucintamente as atividades do processo, referindo quais os impressos (em suporte informático ou não) utilizados e, eventualmente, quais os procedimentos em que estão descritos²;
- Definir os indicadores para o processo:

1. Eficácia/ Eficiência
2. Dados necessários para formar os indicadores
3. Frequência da amostragem dos dados
4. Frequência da análise dos indicadores

No âmbito da extensão do Sistema de Gestão da Qualidade à CVMultimédia, foram constituídas 5 oficinas de trabalho constituído por 4 /5 colaboradores, para trabalhar na descrição dos Processos, das Atividades, elaboração dos Procedimentos e revisão do Manual da Qualidade.



Figura 10 -- Oficina de qualidade na CVMultimédia do processo retoma equipamentos

Os trabalhos foram desenvolvidos de acordo com os procedimentos estipulados e cronograma definido. O SGQ da CVTelecom, representado pelo gestor da qualidade, preparou um conjunto de informações que serviram de suporte para os trabalhos das oficinas.

Para os devidos efeitos foram constituídos os animadores/coordenadores, os colaboradores que estavam melhor posicionados para ser os futuros donos de cada processo.

As oficinas foram constituídas por residentes, colaboradores com conhecimentos e experiência que estiveram permanentes nas oficinas e não residentes - colaboradores com conhecimentos e experiência que foram contactadas sempre que necessário para participar nas oficinas.

Algumas definições consideradas:

Processo: Nome do processo (*Processo é um conjunto de atividades que transformam entradas em saídas*)

Sub-Processo: Processo que é conveniente destacar do processo principal para melhor o medir e controlar.

Indicador: algo que serve para medir se um processo está a ser eficaz (a atingir o objetivo) ou eficiente (a atingir o objetivo utilizando o mínimo de recursos), podendo a sua evolução no tempo evidenciar se a eficácia e/ou a eficiência do processo estão a melhorar.

Metodologia utilizada para representar os processos:

Em cada processo constaram os pontos abaixo:

1. Objetivo:
2. Dono do processo:
3. Entradas / Origem:
4. Saídas / Destino:
5. Departamentos intervenientes:
6. Definições e siglas:
7. Recursos utilizados:
8. Fluxograma:
9. Descrição de atividades:
10. Indicadores
11. Registos de alterações
12. Responsabilidades

Após a realização dos trabalhos das oficinas e a elaboração dos suportes documentais foi aprovado um Cronograma do Projeto de Certificação CVMultimédia, figura abaixo.

Cronograma do Projecto Certificação CVMM

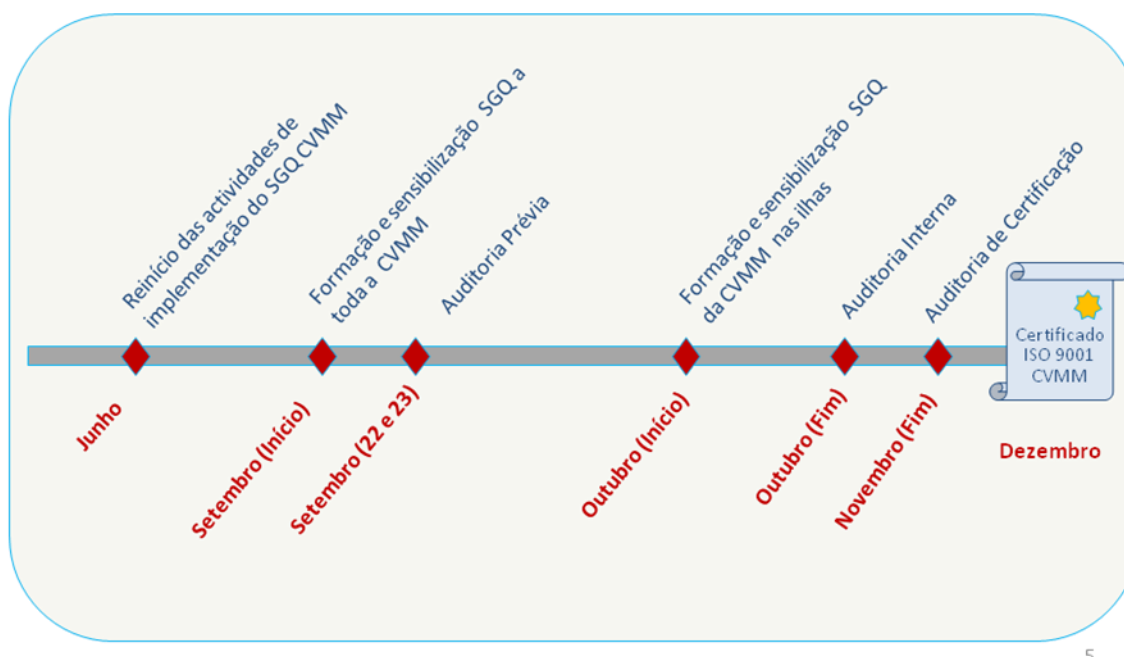


Figura 11 - Cronograma do projeto de certificação da CVMultimédia, plano aprovação CVMultimédia junho 2014

É de salientar que o referido cronograma sofreu algumas alterações impulsionadas com entrada de novas ofertas no mercado, ver anexo plano ação.

De seguida apresentamos a interligação dos processos definidos da CVMultimédia:

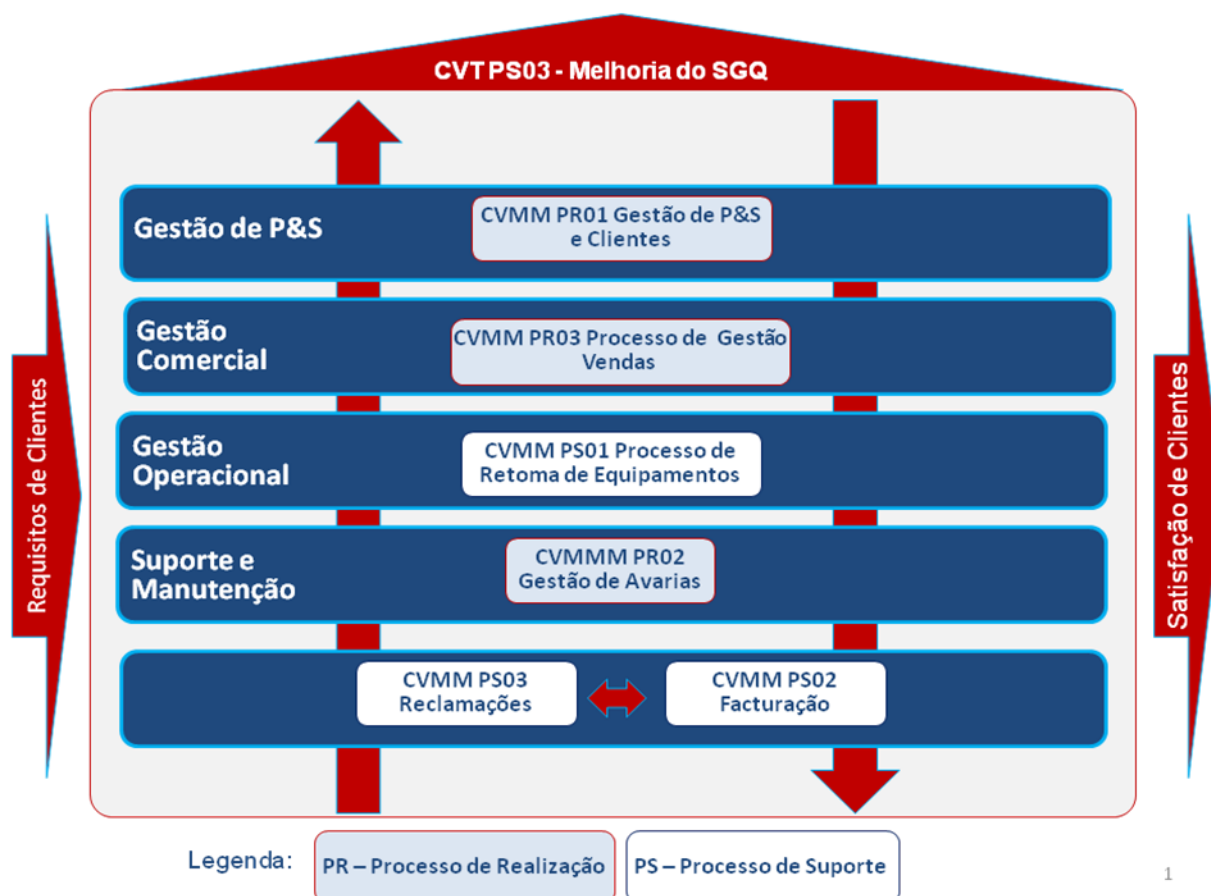


Figura 12 - Mapa de Interligação dos Processos da CVMultimédia (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)

Identificação e elaboração dos processos necessários ao desenvolvimento das atividades do serviço ao cliente foram agrupadas em dois tipos:

- **Processos de Realização (PR):** Processo chave para o desenvolvimento da atividade da organização e que acrescentam valor diretamente;
- **Processos de Suporte (PS):** Processo que, não acrescentando valor diretamente, são essenciais para garantir a realização dos processos de realização.

Processos de Realização da CVMultimédia (PR)

CVMM PR01 – Processo de Gestão de produtos e clientes

Objetivo

Consiste na recolha e análise sistemática das informações disponíveis sobre o desempenho dos produtos e serviços e as oportunidades do mercado, de modo a permitir a tomada de decisões estratégicas sobre a manutenção e/ou reformulação dos produtos ou a necessidade de conceção e desenvolvimento de produtos novos ou alternativos.

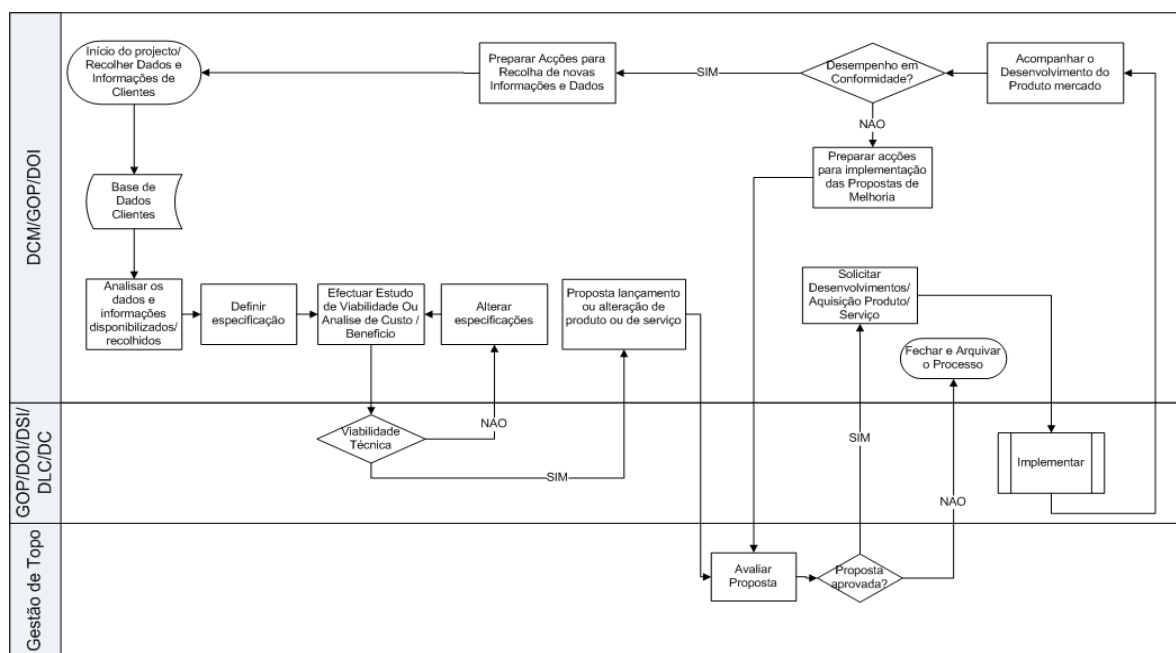


Figura 13 - Fluxograma Processo de gestão de produtos e clientes (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)

▪ CVMM PR02 – Processo de Gestão de Avarias

Objetivo

Consiste em analisar e resolver as avarias, dentro do prazo e padrões estabelecidos pela empresa, de modo a garantir a continuidade da utilização dos serviços e sempre que possível a satisfação do cliente.

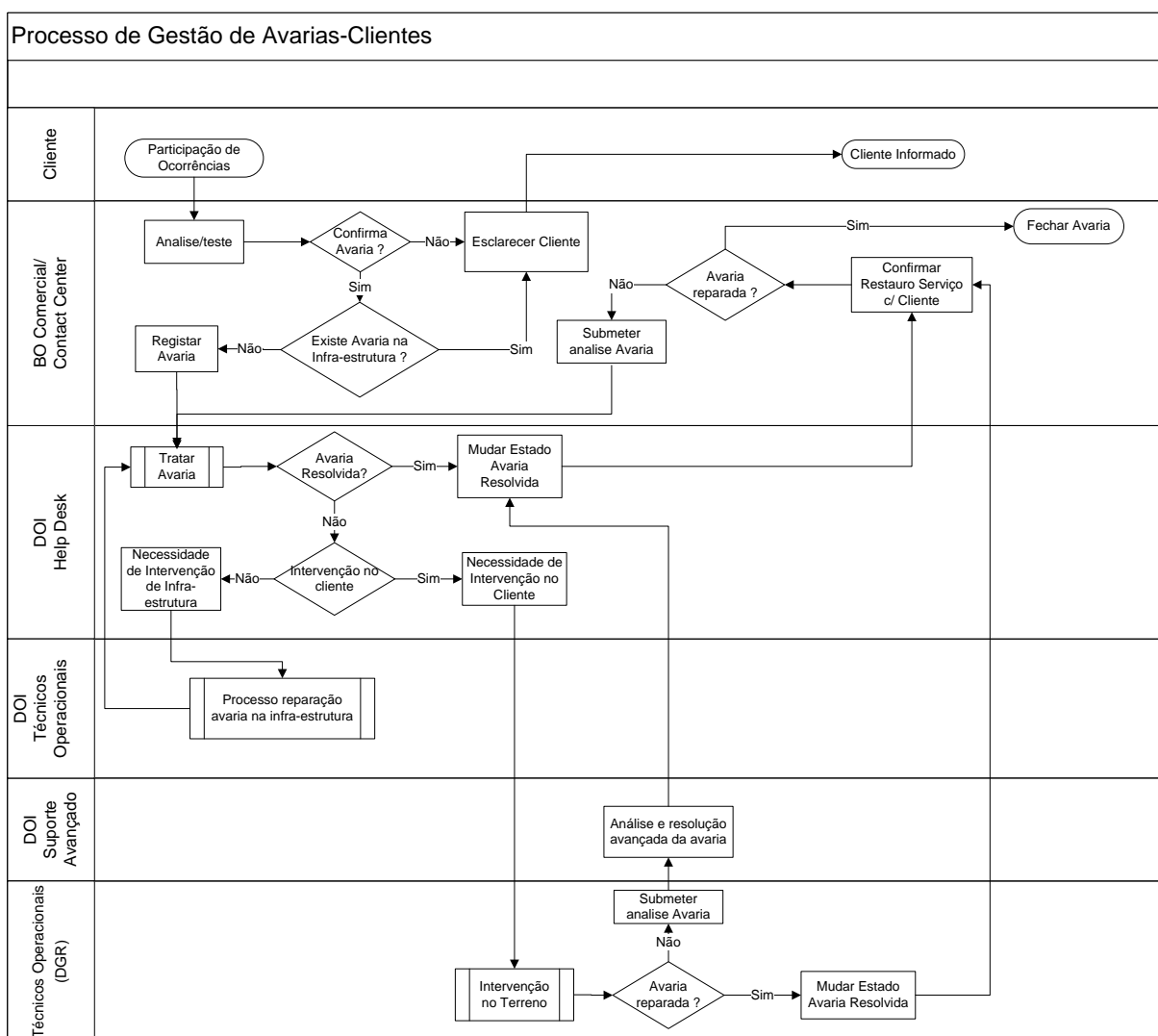


Figura 14 - Fluxograma Gestão de avarias - clientes e clientes ((Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014))

CVMM PR03 – Processo de Gestão de Vendas

Objetivo

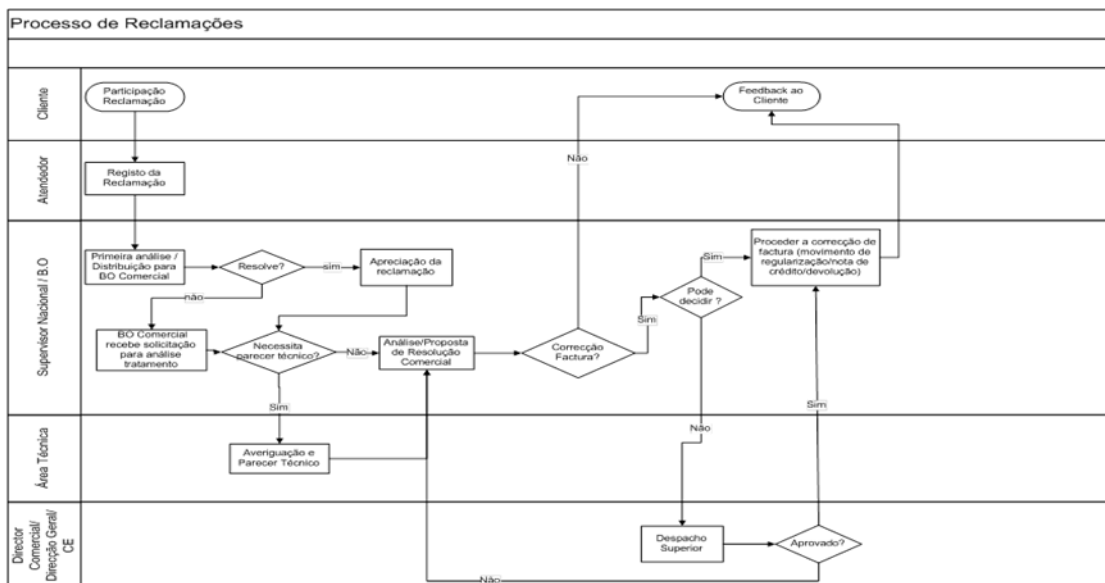
Consiste em definir e gerir a operacionalização dos canais de venda de produtos e serviços da CVMultimédia. Ainda está em fase de desenvolvimento, por isso não vou apresentar o fluxograma.

Processos de Suporte (PS)

CVMM PS02 – Processo de Reclamações

Objetivo

Consiste em recolher, analisar, tratar e resolver as reclamações dos clientes, dentro dos prazos e padrões estabelecidos pela CVMultimédia, promovendo a melhoria continua na qualidade de prestação de serviços e/ou vendas dos produtos.



21

Figura 15 - Fluxograma Gestão de avaria (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)

▪ **CVMM PS10 – Processo de Fracturação**

Objetivo

Consiste no processamento e disponibilização da faturação dos serviços do cliente pós-pago, através de fatura com as especificações dos valores a liquidar e a data limite do pagamento.

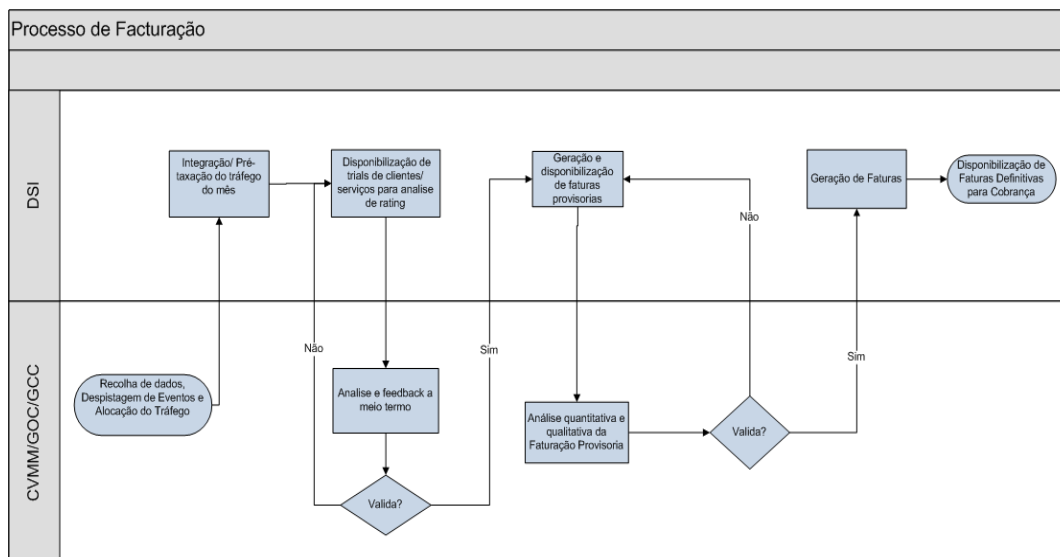


Figura 16 – Fluxograma Processo de Faturação (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)

Os processos foram socializados com todos os colaboradores da CVMultimédia e intervenientes a nível Nacional, e com participação dos diretores do grupo CVTelecom, com intuito de recolher inputs e melhorar os processos apresentados.

Foram realizadas duas auditorias internas, em que foram identificados algumas não conformidades e oportunidades de melhoria, que já foram implementados, estando agora na fase de avaliação de eficácia.

Todas as constatações foram absorvidas pela CVMM, que viu nestas recomendações, oportunidades para melhorar continuamente o seu sistema de gestão da qualidade e satisfação dos clientes.

▪ CVMM PS01 – Processo de Retoma de Equipamentos

Objetivo

O Processo de Retoma de Equipamentos, ver anexo, consiste na recolha, avaliação, limpeza e empacotamento de equipamentos da CVMultimédia, provenientes de cancelamento de serviços e avarias de equipamentos, com o objetivo de permitir a reutilização destes equipamentos em novas instalações de serviço de forma eficaz e eficiente

Processo este, desencadeado pelo cliente na sequência de um pedido de cancelamento contratual ou registo de avaria dos equipamentos.

Este processo aplica-se exclusivamente a equipamentos em regime de aluguer.

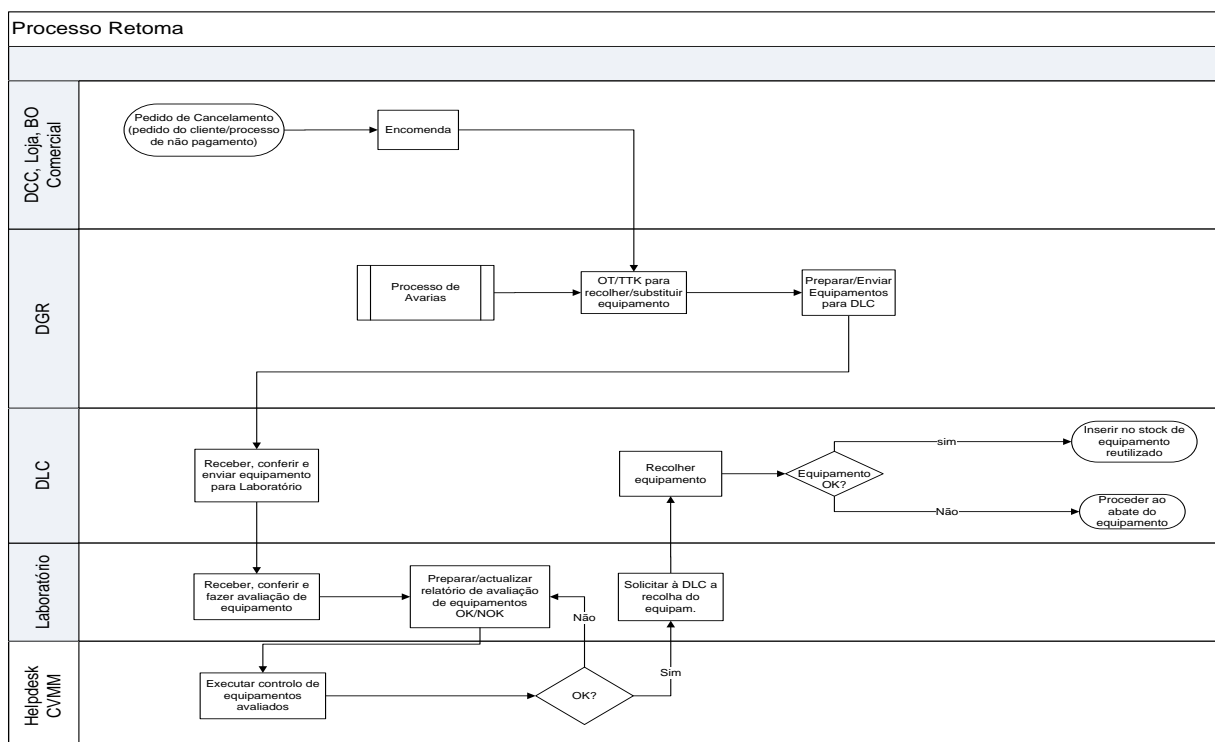


Figura 17 - Fluxograma do processo retoma equipamentos (Fonte: Manual de qualidade do grupo CVT Edição 9 31-10-2014)

De entre os processos caracterizados acima, este é aquele na qual tenho uma intervenção direta, como responsável pelo processo.

Segue abaixo a analogia com uma das importantes ferramentas do sistema de gestão de qualidade, o **Ciclo PDCA** (Planear, executar, verificar e atuar) relativamente ao processo de retoma de equipamentos.

P (Plan = Planear) – Foram planeadas todas as fases de desenvolvimento e desenho do processo:

- Levantamento de atividades
- Interação das atividades
- Desenvolvimento do fluxograma
- Descrição de todas as atividades
- Definição dos indicadores

D (DO = Executar) - Implementação do sistema de gestão da qualidade envolvendo todos os intervenientes do processo tendo em conta a prestação de serviço da CVTelecom.

C (Chek = Verificar) – Monotorização do desenho do processo através de cálculos com indicadores definidos e das auditorias internas realizadas na CVMultimédia.

A (Act = Atuar) – Decorrente das constatações das auditorias de análise e de desempenho do processo estão a decorrer ações corretivas e de melhoria para melhor ajustar o processo à realidade da empresa.

P (Plan = Planear) - Nesta etapa localiza-se os problemas e estabelece as metas e desenvolve-se o plano de ação;

D (DO = Executar) – Conduzir o plano de ação;

C (Chek = Verificar) - Certificar se foi atingida a meta;

A (Act = Atuar) - Tomar Ação Corretiva no insucesso, padronizar e formar no sucesso.

Esta ferramenta irá servir de base e apoio para melhoria contínua do processo de retoma de retoma de equipamento, tendo sempre presente que o objetivo principal do processo é o desempenho com eficácia e eficiência.

Manual da Qualidade

O Manual de Qualidade foi revisto e foram integrados, os processos da CVMM, e atualização da informação referente aos pontos que se seguem:

- Histórico
- Âmbito de aplicação
- Política de Qualidade
- Organigrama da empresa
- Interligação dos processos

O SGQ implementado na CV Multimédia aplica-se a todas as atividades da organização, no âmbito da comercialização e prestação de serviços de Internet, Televisão e VOIP e inclui:

- Processos Relevantes
- Conformidade com os Requisitos da Norma ISO 9001:2008
- Estrutura Documentação:
- No nível superior encontra-se o Manual da Qualidade, documento que estabelece as diretrizes para a implementação e manutenção do SGQ, de acordo com a política e os objetivos da qualidade da organização e com os requisitos da Norma ISO 9001:2008.
- No nível seguinte encontram-se os documentos onde estão descritos os processos relevantes e os procedimentos documentados exigidos pela norma de referência, de modo a assegurar a efetiva implementação do SGQ.
- No terceiro nível encontram-se os procedimentos internos, manuais técnicos e instruções de trabalho, que descrevem como se realizam as várias atividades e tarefas necessárias ao funcionamento da organização, os planos de

ação3, os impressos necessários ao registo das atividades desenvolvidas e da conformidade dos produtos e serviços e os respetivos registos 4.

O Processo Melhoria SGQ será comum às três empresas, devido a forte interligação processual entre a CVTelecom, CVMóvel e CVMultimédia, com reflexos na eficiência e consequentemente na qualidade do produto entregue ao cliente

Objetivo

Gerir o SGQ de modo a obter uma melhoria contínua da sua eficácia.

Indicadores

- Eficiência
- Eficácia

Todos os colaboradores da CVMultimédia incluindo primeira linha da empresa participaram, de forma direta ou indiretamente, no processo de implementação do SGQ, ou através das oficinas de qualidade, como donos de processos, como dinamizadores e monitores da qualidade.

Os processos considerados relevantes para o SGQ serão monitorizados e medidos através de indicadores referenciados nas fichas de processo. Os valores obtidos são analisados de acordo com a periodicidade, em reunião de controlo com os responsáveis pelos processos e, quando não se obtiver os resultados planeados, são implementadas ações de melhoria.

A manutenção do SGQ é garantida através de auditorias internas, que identificam as não conformidades, oportunidades de melhoria e as áreas sensíveis.

Para captação da perceção da satisfação dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados, a CVMultimédia deverá recorrer ao estudo de mercado de

satisfação de cliente, inquérito de satisfação, análise e tratamento de sugestões e análise e tratamento de reclamações.

5 Conclusões

No mercado global, competitivo e em permanente mudança as empresas estão em adaptação permanente às novas procuras e necessidades dos clientes, que estão cada vez mais exigentes., É preciso assumir um papel pró-ativo em relação às mudanças e inovar continuamente.

Neste âmbito podemos afirmar que a competitividade e sobrevivência das empresas assentam na procura contínua da melhoria da qualidade e produtividade da organização.

Pudemos verificar que apesar da norma ISO 9000 ter sido introduzida no mercado pela primeira vez em 1987, as empresas continuam bastante interessadas em tornar o seu SGQ certificado, aumentando anualmente o número de empresas certificadas. Vimos que algumas empresas em Cabo Verde, incluindo a CVTecom, obtiveram a certificação depois do ano 2000, e que já passaram pela auditoria de renovação do certificado pelo menos uma vez, ou seja, continuam certificadas até hoje, o que significa que apesar das dificuldades e custos de manutenção anuais da certificação as empresas encontram benefícios na implementação e manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela ISO 9000.

A implementação do SGQ na CVMM foi uma aposta estratégica da gestão para dar resposta as exigências do mercado e preparar-se para a concorrência, que é cada vez mais agressiva.

Conclui-se que a implementação de um Sistema de Gestão da qualidade na CVMM está a exigir algumas mudanças e adaptações que carecem de uma atuação específica, em determinadas áreas (Técnica, HD) para que sejam cumpridas as atividades descritas nos processos e para a consolidação do Sistema.

O processo de mudança não têm sido fácil, pois existe sempre os resistentes, irá levar algum tempo e é preciso uma mudança de cultura e de atitude, tanto dos colaboradores como da organização como um todo.

A gestão de topo da CVMM esteve sempre envolvido neste projeto, participando nas sessões de socialização dos processos e nas oficinas de trabalho, dando a sua contribuição o que foi valioso para se atingir os objetivos propostos.

Todos os colaboradores intervenientes neste processo de implementação do

sistema de gestão da qualidade na CVMM, estão satisfeitos com os resultados alcançados e confiantes na extensão da certificação ainda durante este ano, como está previsto no plano 2014.

6 Recomendações

Numa óptica dinâmica de funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), transversal a todas as direções operacionais e de suporte ao negócio da CVTelecom, CVMóvel e CVMultimédia, é necessário continuar a apostar na geração de valor acrescentado de forma a contribuir para o desenvolvimento sustentado da (s) empresa (s) tais como:

1. Adoção das melhores práticas e procedimentos a nível Nacional por forma a garantir a melhoria da eficiência.
2. Desenvolver e capacitar os Recursos Humanos da Empresa no sentido de rentabilizar os investimentos feitos na modernização das infra-estruturas e sistemas, de forma a enfrentar com sucesso os desafios do mercado.
3. Promover a melhoria da comunicação interna (Estimular a utilização da INTRANET)

Plano de Ação:

- Implementação dos processos considerados importantes nesta 1ª fase,
 - Implementação das ações de melhoria identificadas nas auditorias realizadas recentemente:
- Ajustar as atividades
 - Melhorar as caracterizações dos processos
 - Melhorar os procedimentos e instruções de trabalho que ajuda a melhorar a nossa relação com empresa mãe, CVTelecom
 - Maior aproximação dos prestadores de serviços
 - Maior acompanhamento e consequentemente melhor resultado.

A informação obtida, ou seja recolhida através dos indicadores dos processos será tratada regularmente nos relatórios trimestral e anual, realizados pelos responsáveis dos processos e gestor da qualidade.

Benefícios:

Em relação aos benefícios da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, nessa altura já é possível destacar os seguintes:

- Melhoria da qualidade dos serviços prestados.
- Uniformização de trabalhos e procedimentos;
- Cumprimento de procedimentos
- Controlo dos processos;
- Racionalização do uso do tempo;
- Aumento da produtividade;

O desenvolvimento do trabalho final de pós graduação em gestão de qualidade, surgiu numa fase em que foi aprovado a implementação do SGQ na CVMultimédia, empresa onde trabalho desde 1997, pelo que foi muito oportuno e tive todo o apoio necessário.

Para finalizar é de frisar que foi uma experiencia ganha, que coincidiu com conclusão do final trabalho e irá contribuir significativamente para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Referências Bibliográficas

CHURCHILL, Gilbert, SURPRENANT, Carol (1982), “An Investigation into the

CROSBY, P. B. Qualidade é Investimento. Rio de Janeiro, 1999

António Ramos Pina, Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade, 3ª edição – 2ª reimpressão, Lisboa, 2007, Edições Sílabos, Lda.

Abel Pinto, Iolanda Soares, Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação, 1ª edição – 3ª impressão, Lisboa, 2011, Edições Sílabos, Lda.

DEMING, W. Edwards – *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1984

JURAN, J. M., GRYNA, F. M. Controle da Qualidade. Coordenação da tradução Maria Cláudia de Oliveira Santos, São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

Luís Maurício Bessa Scartezini. Análise e Melhoria de Processos – Goiânia, (2009)

Lovelock, C. e Wirtz, J. “Services Marketing: People, Technology, Strategy”, 6th edition, Perason – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2007. MADU, Christian N. *Handbook of Total Quality Management*. Kluwer Academic Publishers 1998.

CABO VERDE TELECOM. (2006). Manual da Qualidade.

NP EN ISO 9001: 2008, Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos;

NP EN ISO 9000: 2005, Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário;

NP EN ISO 19011: 2012, Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental.

BÉRIOT, Dominique. (1997). Mudança na Empresa: uma abordagem sistémica – do Microscópio ao Macroscópico. Instituto Piaget editora. Lisboa.

BILHIM, João Abreu de Faria. (2004). Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas. 3ª edição. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.

Portal CVTelecom

Portal CVMultimédia

Manual de qualidade do grupo CVTelecom 9ª edição, outubro 2014.

<http://www.silabo.pt>

<http://www.cvtelecom.cv/content/quem-somos>

<http://nospaco.cvt.cv/>

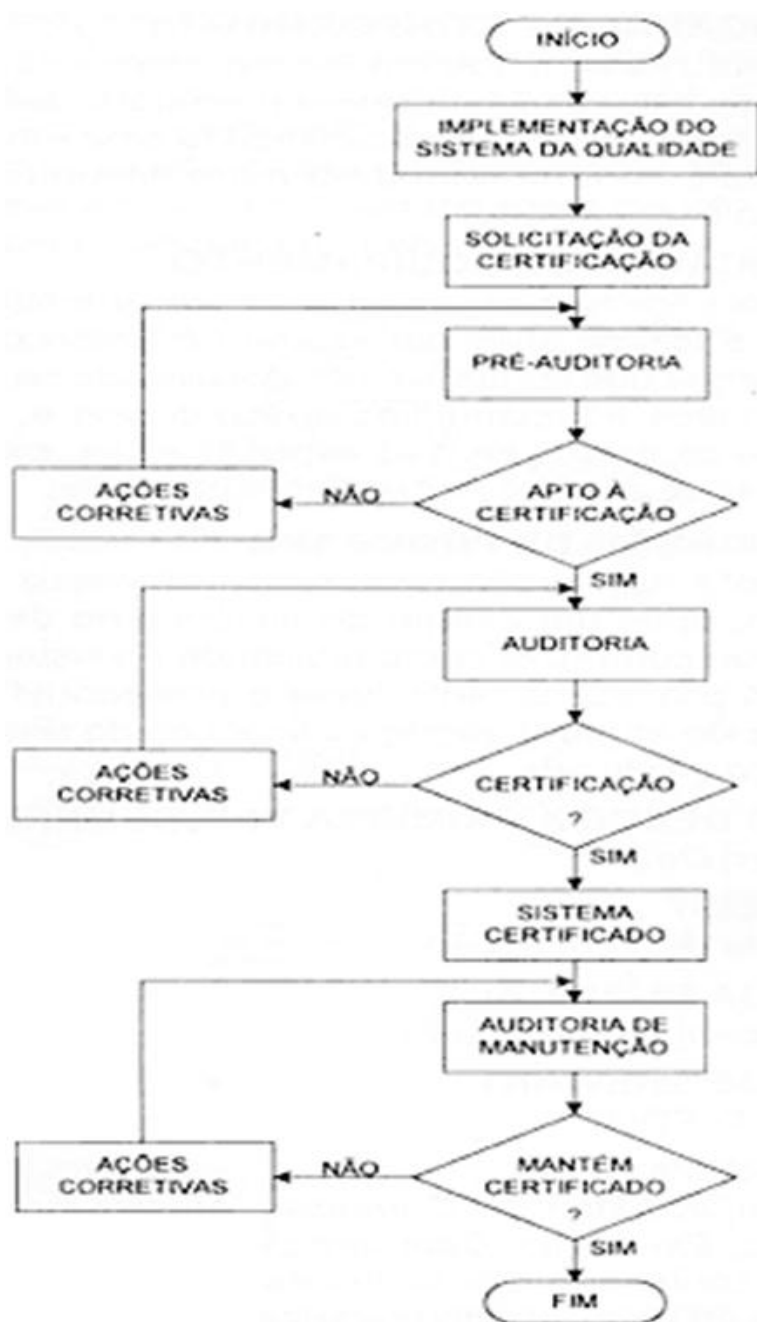
http://www.economicas.unisinos.br/sige/artigo_sige2.p

Anexos

A1 - PLANO DE ACÇÃO DO PROJETO

ITEM	FASES	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	DATA REALIZAÇÃO	OBS	STATUS
1	Reinício das atividades de implementação do SGQ CVMM	Realização de reuniões para definição do plano de Ação e continuidade dos trabalhos	Donos de Processos, Diretores da CVMM e GQS - SGQ da CVT	Jun-14	Retoma dos trabalhos iniciados anteriormente	100%
2	Definição e caracterização de processos	Seleção de processos chaves para esta 1ª fase	Comissão do Projeto	Jul-14	Esta tarefa já tinha sido iniciada anteriormente	100%
3	Oficinas de qualidade por processos	Para cada processo foram realizadas oficinas de Qualidade	Membros de oficinas	Jul-14		100%
4	Desenho de processos	Realização de várias oficinas para analisar e desenhar os processos definidos	Membros de oficinas	Jul-14		100%
5	Formação e sensibilização SGQ à CVMM	Dar conhecimento a todos os colaboradores incluindo Diretores da CVMM e recolher inputs	Donos de processos	Set-14		100%
6	Formação e sensibilização SGQ da CVMM na Praia	Dar conhecimento aos colaboradores do Grupo CVT da Praia incluindo Diretores dos processos da CVMM e recolher inputs	Donos de processos	41883		100%
7	Auditoria Prévia	Avaliar o grau de implementação	Consultor Externo	Set-14		100%
8	Formação e sensibilização SGQ da CVMM nas outras ilhas	Dar conhecimento aos outros colaboradores do grupo CVT incluindo Diretores e recolher inputs nas outras ilhas	Donos de Processos	Out-14		100%
9	Auditoria Interna	Avaliar o grau de implementação	Auditores Internos Grupo CVT	Nov-14		100%
10	Auditoria de Concessão	Avaliar conformidade do SGQ face aos requisitos da Norma	GQS - SGQ CVT	Dez-14	Em curso	0%
11	Certificação ISO 9001 CVMM	Atribuição do Certificado		Dez-14	Em curso	0%

A2 - Fases do Processo de Certificação



A3 – Oficinas – Guião para Implementação SGQ

1. Levantar as atividades do processo e preencher a ficha de identificação de atividades com o maior detalhe de modo a que as entradas e as saídas das várias atividades estejam bem identificadas;
2. O fluxograma não deve ser muito detalhado para garantir uma leitura fácil do todo o processo
3. Com a simplificação do fluxograma, verificar se é necessário elaborar um procedimento para descrever as atividades⁵;
4. Descrever sucintamente as atividades do processo, referindo quais os impressos (em suporte informático ou não) utilizados e, eventualmente, quais os procedimentos em que estão descritos⁶;
5. Definir os indicadores para o processo:
 - a. Eficácia (obrigatório)
 - b. Eficiência (facultativo)
 - c. Dados necessários para formar os indicadores (obrigatório)
 - d. Frequência da amostragem dos dados (obrigatório)
 - e. Frequência da análise dos indicadores (obrigatório)

⁵ Se tiverem dificuldades em ter todas as atividades sem complicar o fluxograma, criar procedimento

⁶ Nos fluxogramas, quando há momentos de decisão, procurar fazer as perguntas pela positiva. Em vez de “anular venda? (S/N)”, usar “aguarda disponibilidade do produto? (S/N)”

IDENTIFICAÇÃO DE ACTIVIDADES (Definições)



Processo: Nome do processo (*Processo é um conjunto de actividades que transformam entradas em saídas*)

Sub-Processo: Processo que é conveniente destacar do processo principal para melhor o medir e controlar	Objectivo: A razão da existência do processo	Edição: Data:
---	--	------------------

Origem	Entradas	Actividades	Resp.	Saídas	Destino	Docs. Relacionados
Entidade (<i>cliente, fornecedor</i>), Sector (<i>produção, compras</i>), Função (<i>gestor de zona, vigilante, comercial</i>) que origina a entrada.	Informação (<i>pode chegar em vários suportes: papel, e-mail, fax, sistema informático</i>), serviço ou produto que desencadeia uma actividade ou conjunto de actividades.	Listagem da actividade ou conjunto de actividades a desenvolver originadas pela(s) entrada(s) que produz(em) uma(s) saída(s). <i>A listagem pode eventualmente incluir uma breve descrição das actividades ou tarefas necessárias.</i>	Executante de cada actividade listada. <i>No caso de mais do que um responsável é necessário relacioná-lo directamente com a(s) respectiva(s) actividade(s) ou tarefa(s).</i>	Informação (<i>pode sair em vários suportes: papel, e-mail, fax, sistema informático</i>), serviço ou produto. <i>No caso de mais do que uma saída, é necessário indicar claramente qual o destino de cada uma.</i>	Entidade (<i>cliente, fornecedor</i>), Sector (<i>produção, compras</i>), Função (<i>gestor de zona, vigilante, comercial</i>) a quem é entregue a saída.	Impressos (<i>em papel ou suporte informático</i>), manuais, procedimentos, que suportam as actividades, entradas ou saídas descritas.